

Arianna Giuliani

Dottoranda in Pedagogia – Università degli Studi Roma Tre (Italy)

arianna.giuliani@uniroma3.it

Susan R. Komvies *et al.* (2011). *The handbook for student leadership development*. San Francisco: John Wiley & Sons.

A partire dagli anni Novanta in campo educativo è andato crescendo l'interesse per il tema della leadership diffusa degli studenti. Nel tempo, contestualmente all'aumento del numero di scuole secondarie superiori e delle università interessate ad avviare ricerche volte ad individuare relazioni esistenti tra pratiche di leadership diffusa e risultati di apprendimento degli studenti, è cresciuta per le comunità di ricerca anche la necessità di raccogliere e sintetizzare le evidenze raccolte nei diversi contesti educativi. A tal fine, nel 2006, la National Clearinghouse for Leadership Programs (NCLP) ha curato la pubblicazione della prima edizione dell'*Handbook for student leadership development*.

Giunto nel 2011 alla seconda edizione, il *Manuale sullo sviluppo della leadership degli studenti* raccoglie teorie, ricerche e valutazioni sul tema in relazione a specifiche popolazioni di studenti e a diverse realtà educative. Autori del testo, tra gli altri membri della NCLP, sono Susan R. Komives (University of Maryland), John P. Dugan (Loyola University Chicago), Julie E. Owen (George Mason University), Craig Slack (University of Maryland) e Wendy Wagner (George Mason University).

Il Manuale offre al lettore il panorama delle ricerche effettuate sulla pratica della leadership diffusa degli studenti – con i relativi esiti – ed un'analisi degli assunti teorici di base presi come riferimento, con l'intenzione di fungere da guida pratica per coloro che operano negli ambienti di formazione e di coloro che intendono sostenere politiche che favoriscono lo sviluppo di pratiche di tale modello di leadership. Questa seconda edizione, rispetto alla precedente, contiene indicazioni circa alcuni modelli pratici che possono aiutare nella progettazione di specifici programmi in grado di promuovere nei contesti educativi e formativi una leadership diffusa. Il testo è indirizzato a ricercatori, insegnanti ed educatori, ed ha tra i propri propositi principali quello di offrire *exempla* che poggiano le proprie basi teoriche su evidenze raccolte da precedenti progetti già attivati in relazione alla tematica della leadership diffusa degli studenti.

La struttura concettuale che è alla base del testo è esplicitata nella *Prefazione* e permette al lettore di orientarsi agevolmente nelle diverse parti che compongono il volume, ognuna dedicata all'approfondimento di specifiche tematiche inerenti alla leadership diffusa degli studenti e curata da differenti membri della NCLP. Il testo, in particolare, focalizza l'attenzione sui fondamenti della leadership educativa e sulla progettazione, sul contesto e sulla messa in atto dei programmi per lo sviluppo di tale pratica anche tra gli studenti.

I primi capitoli, facendo riferimento ai fondamenti della leadership in campo educativo, possono essere considerati come introduttivi (*Foundations of leadership education*), ed infatti descrivono l'evoluzione delle diverse teorie sulla leadership ed analizzano come essa sia presente tra gli studenti che frequentano i *college* americani. A tal proposito, ampio spazio viene dedicato alla presentazione di alcune ricerche avviate sul tema della leadership educativa, di cui sono presentati gli esiti e rispetto alle quali sono offerte riflessioni interessanti che mettono in luce le variabili che sembrano influire maggiormente sulla diffusione tra gli studenti di particolari pratiche di leadership. Tra esse, alcune di quelle legate all'esperienza personale degli studenti sono relative alla nazionalità, al genere, al *background* socio-culturale, al livello di autoefficacia, alla qualità delle relazioni instaurate con i propri compagni, al coinvolgimento ed all'impegno mostrato rispetto alle funzioni legate al proprio ruolo ed alle esperienze individuali fatte in merito a pratiche di leadership. Essendo quella della leadership una pratica interattiva e sociale, inoltre, significative sono le riflessioni che approfondiscono alcune caratteristiche formali e di contesto che possono influire sulla diffusione di pratiche di leadership tra gli studenti, tra le quali la grandezza del *college* o dell'università, la sua strutturazione interna e la modalità di selezione in base alla quale gli studenti possono entrare a farne parte.

Volendo qualificare la leadership non tanto come un mero prodotto del percorso formativo ma come un risultato educativo critico e volutamente perseguito (Astin, 1993), alla base delle riflessioni proposte viene fatto riferimento esplicito agli esiti degli studi CIRP (Cooperative Institutional Research Program). Data l'influenza esercitata da variabili personali e di contesto sui risultati di apprendimento, sul modo di interpretare la leadership e sulla capacità di esercitarla, gli autori insistono su come sia fondamentale che insegnanti ed educatori sappiano promuovere pratiche di leadership efficaci tra i propri studenti in vista dello sviluppo di un pensiero complesso e di strategie cognitive e metacognitive mature, con l'obiettivo che venga favorito il raggiungimento di buoni risultati di apprendimento da parte di questi.

La prima parte del Manuale si conclude riprendendo alcuni fondamenti teorici descritti ed analizzati già nella precedente edizione del testo. Presentando alcuni dei modelli teorici che analizzano il modo in cui gli individui

apprendono, vengono approfonditi – tra gli altri – gli studi di D.A. Kolb (1984) e di M.B. Magolda (2002), con l'intento di mettere in luce come l'apprendimento esperienziale e la capacità di gestire autonomamente il proprio percorso di apprendimento, insieme alla capacità di condividere e costruire in comunità il sapere, possano influire positivamente sullo sviluppo di pratiche di leadership diffusa tra gli studenti. Rispetto all'argomento gli autori forniscono materiale interessante su cui riflettere, e sulla base delle considerazioni che è possibile fare in relazione alle ricerche descritte ogni lettore dovrebbe comprendere come l'incentivare un apprendimento collaborativo ed il valorizzare la componente dialogica e comunitaria possa favorire negli studenti l'acquisizione di conoscenze significative ed il padroneggiamento di competenze mature legate non solo al saper autodirigere il proprio apprendimento, ma anche all'essere in grado di contribuire ad una crescita estesa a tutto il contesto di appartenenza.

Analizzati i principali fondamenti teorici relativi al tema della leadership in campo educativo, il volume dedica una seconda parte (*Program Design*) ad approfondire quali possano essere le applicazioni pratiche dei modelli teorici di riferimento su cui è stata focalizzata l'attenzione nei capitoli iniziali. I contributi insistono sull'importanza di mantenere una coerenza tra obiettivi istituzionali e progetti strutturati, affinché tutti i membri della comunità di apprendimento possano avere una visione condivisa e possa essere così favorita la pratica di una leadership diffusa tra essi. Particolare attenzione, a tal proposito, viene posta sull'importanza di strutturare una comunità che voglia e sappia generare cambiamento, diffondere una visione su come si possano implementare e qualificare le azioni educative e definire obiettivi a breve, medio e lungo termine, così da disporre degli strumenti per poter monitorare e valutare sistematicamente i risultati raggiunti. Solo condividendo obiettivi a breve, medio e lungo termine con i propri colleghi – sapendoli diffondere anche ai propri studenti – e valorizzando il dialogo e la proattività di questi ultimi nella gestione del proprio percorso di formazione, infatti, sembrerebbe possibile pensare all'attivazione di politiche volte a favorire la pratica di una leadership diffusa, che ancor prima di esserlo tra gli studenti deve esserlo tra tutti i membri della comunità dell'ambiente di formazione. Sulla base di quanto approfondito dagli autori, è agevole dedurre come progettare «programmi di leadership» significhi condividere prima di tutto una chiara visione di ciò che si vuole ottenere tra il personale educativo, così che possano essere predisposti interventi mirati volti a diffondere anche tra gli studenti pratiche di leadership efficaci, in modo da trasformare l'intero ambiente educativo in un contesto aperto, flessibile e proattivo rispetto alle esigenze specifiche. La mancata visione condivisa tra gli attori coinvolti di quali siano gli obiettivi da raggiungere e la mancata congruenza tra obiettivi

istituzionali e fondamentali alla base di un programma che intende favorire lo sviluppo di pratiche di leadership diffusa possono essere, infatti, secondo gli autori, alcuni dei motivi che rischiano di rendere inefficace un progetto.

Una delle strategie che è possibile utilizzare per qualificare i programmi di leadership è quella della progettazione inclusiva e rispetto all'argomento gli autori avanzano proposte molto ambiziose, tra le quali il fatto di prevedere l'inclusione ed il coinvolgimento attivo nelle attività didattiche e decisionali anche di quelle popolazioni di studenti solitamente «nell'ombra», come ad esempio potrebbero essere casi particolari di ragazzi con difficoltà di socializzazione, con disabilità motoria o cognitiva o di provenienza straniera. Un approccio che presta attenzione sia al contenuto dei programmi di leadership che al modo in cui essi sono strutturati, a tal proposito, è innovativo non solo perché favorisce la partecipazione di tutti gli attori coinvolti nell'ambiente educativo, ma anche perché contribuisce alla diffusione di pratiche di leadership tra gli studenti, con presumibili ricadute positive sui risultati di apprendimento e sulla motivazione rispetto alle attività didattiche e non.

Fare ricerca e progettare in campo educativo, però, prevede non solo che vengano strutturati interventi sul campo, ma anche che vengano predisposti momenti dedicati al monitoraggio ed alla valutazione di quanto messo in pratica, ed a tale proposito vengono descritti alcuni strumenti quantitativi e qualitativi utili per la rilevazione del livello di efficacia degli interventi implementati. Valutare ed ottenere evidenze per fenomeni relativi alla leadership non è cosa semplice, in quanto si fa riferimento a competenze complesse spesso non direttamente rilevabili e la cui «misurazione» è basata sull'autovalutazione del soggetto coinvolto. Negli anni, comunque, insieme all'accresciuto interesse dei ricercatori per il tema della leadership nei contesti educativi, è aumentato anche il numero di ricerche che hanno messo in luce le strategie che è possibile utilizzare per rilevare e valutare come e quando la pratica di un certo stile di leadership è esercitata ed il grado di influenza di essa sui risultati di apprendimento. Tra esse, alcune modalità con cui è possibile valutare un programma di leadership che sono presentate nel Manuale sono il monitorare il livello di partecipazione degli attori al percorso predisposto, il rilevare e valutare i risultati di apprendimento collegati alle pratiche dei diversi stili di leadership, il confrontare gli esiti del percorso specifico con dati relativi a standard nazionali ed internazionali ed il predisporre strumenti volti a rilevare un giudizio circa l'esperienza fatta nel progetto a cui si è partecipato.

Per ognuno degli strumenti presentati gli autori offrono una breve descrizione ed un riferimento a fonti esterne, e volendo offrire degli esempi seguono alcuni degli strumenti presentati nel testo: *National Survey of Student Engagement* (questionario che misura la qualità dell'esperienza di studio fatta dagli studenti, mettendo in luce i loro bisogni ed il loro livello di

soddisfazione); *Personal Profiles System* (repertorio in base al quale è possibile comprendere quali sono i tratti, lo stile e gli attributi propri della leadership che si esercita abitualmente); *Student Leadership Practices Inventory* (questionario di autovalutazione che definisce in base ai comportamenti assunti il tipo di leadership esercitata); *Leadership Portfolios* (documento in cui è possibile raccogliere diacronicamente quanto relativo alle esperienze educative e di leadership del singolo studente); *Multi-institutional Study of Leadership* (indagine internazionale annuale che indaga il modo in cui i percorsi educativi influiscono sullo sviluppo della leadership, sulla base dei cui esiti è possibile valutare l'efficacia del proprio progetto rispetto a standard definiti). Benché tra gli strumenti elencati solo il Portfolio – se utilizzato in maniera consapevole ed efficace – consenta di valorizzare la componente diacronica e di dare un significato al percorso esperienziale e di crescita del singolo studente, lo strumento relativo alla leadership più utilizzato per le ricerche in campo educativo sembra essere il questionario, probabilmente data l'ampiezza del numero degli studenti coinvolti nelle indagini.

Essendo indispensabile oggi un dialogo con l'ambiente circostante nell'ottica di valorizzare le risorse presenti non solo nello specifico ambiente formativo in cui si progetta, interessante è la riflessione proposta dai membri della NCLP circa il modo in cui è possibile ottenere finanziamenti per favorire la strutturazione dei programmi di leadership. Interne o esterne che siano, ogni contesto formativo necessita di risorse per poter implementare i propri interventi, e per risorse non solo deve intendersi la disponibilità di un certo *budget* ma anche la presenza di attori consapevoli. Tra le risorse interne analizzate, nell'ambito di ricerche interessate alla leadership diffusa, anche gli studenti giocano un proprio ruolo: prestando servizio per il proprio college o per la propria università o organizzandosi in associazioni, infatti, anche loro possono ricoprire un ruolo non secondario per la qualificazione delle politiche educative incentivate. E ciò trova un riscontro anche in quanto scritto nella terza parte del Manuale (*Program Context*), che esamina la grande varietà di contesti in cui la leadership può essere insegnata, appresa e sviluppata ed il modo in cui le caratteristiche specifiche di ogni università possono incidere sulla progettazione e sulla fornitura dei programmi avviati per lo sviluppo di essa.

Una delle strategie descritte affinché pratiche di leadership diffusa possano essere promosse tra gli studenti, infatti, è quella di mettersi al servizio dell'università, partecipando alla progettazione di attività curriculari o extra-curriculari, e tale riflessione non solo è condivisa dagli interpreti delle ricerche presentate nel volume ma è stata oggetto di attenzione anche in alcune realtà italiane particolarmente sensibili al tema della leadership diffusa degli studenti. Volendo offrire un breve riferimento, il Dipartimento di Scienze della Formazione dell'Università Roma Tre offre da alcuni anni ai propri studenti

senior la possibilità di partecipare alla progettazione di attività di tipo tutoriale per le matricole che devono assolvere gli Obblighi Formativi Aggiuntivi e di aiutare mediante la strutturazione di interventi didattici individualizzati gli studenti che manifestano particolari esigenze. In questo modo essi non solo possono fungere da attori fondamentali per l'ambiente in cui operano, ma interpretando un ruolo attivo nel percorso di formazione possono trarne benefici in termini di crescita personale e professionale.

Particolare attenzione viene dedicata dal volume anche alla descrizione del modo in cui i programmi di leadership vengono solitamente attuati sul campo (*Program Delivery*). Presentando teorie e pratiche pedagogiche efficaci per l'apprendimento e per lo sviluppo di pratiche di leadership innovative, vengono presentati gli esiti di alcune ricerche che approfondiscono il modo in cui le caratteristiche personali degli studenti e quelle dell'ambiente di formazione incidono sull'apprendimento, sullo sviluppo e sulla capacità di differenti pratiche di leadership di modificare gli ambienti di formazione. Esplicitata tale relazione ed analizzate le evidenze rilevate da alcune ricerche, gli autori insistono sull'importanza di rendere flessibili i propri interventi, così da favorire la pratica di una leadership diffusa sulla base delle esigenze specifiche degli studenti che di volta in volta sono coinvolti nei progetti.

Sulla base delle tematiche approfondite, il *Manuale sullo sviluppo della leadership degli studenti* si configura come una breve guida per tutti quegli insegnanti ed educatori che intendono strutturare progetti volti a promuovere la diffusione di qualificate pratiche di leadership tra i propri studenti. I fondamenti teorici presenti nel testo ed i dati relativi agli esiti delle ricerche permettono ai professionisti della formazione che leggono di cimentarsi nella progettazione di percorsi che sappiano favorire la pratica di una leadership diffusa tra i propri studenti, così da renderli autonomi nel processo di apprendimento, da aumentare il loro senso di responsabilità ed autoefficacia e da favorire contestualmente a tale crescita il miglioramento dei risultati di apprendimento.

«Quanto descritto non deve essere interpretato rigidamente come una struttura universale da calare nella propria realtà educativa, ma come un repertorio di idee sul tema della leadership diffusa da modulare differentemente a seconda delle proprie esigenze» (p. 231), afferma Page Haber, membro della NCLP, evidenziando l'importanza di fare ricerca secondo un'ottica innovativa. La rilevanza assunta dalle caratteristiche proprie di ogni contesto specifico mette di fronte alla necessità che ci siano professionisti in grado di progettare percorsi educativi autonomi e flessibili che rendano qualificati i programmi di leadership non tanto sulla base delle teorie a cui si riferiscono, quanto sulla capacità degli esperti locali di interpretare i bisogni della realtà in cui si trovano ad operare, e questo è il punto su cui il testo invita maggiormente a riflettere ogni professionista della formazione.